

# 組織セグメント管理会計における計算制度と財務評価

## ～経営管理組織と計算制度の融合のために～

武井 敦夫\*

セグメント会計は2つの柱、即ち経営管理組織と計算制度に支えられて成立している。このうち計算制度に関して、経営管理組織の各階層、経営意思決定層、全般執行層、部門管理層の階層に応じて、重視される管理指標や尺度は異なっている。より具体的には、定性的尺度、価値計数尺度、物量的尺度の3つの尺度の関係から、階層が下がっていくにつれて、定性的尺度から物量的尺度へと重点が移行していくと考えられる。そしてまた、各階層における職務と管理指標の体系も異なってくる。

管理指標において、経営管理組織との関係で、上位レベルに適する収益性と下位レベルに適する生産性が存在する。そして、セグメント管理会計においては、前者ばかりではなく後者も重要であると考えられるのである。

### はじめに

#### ～セグメント会計における経営管理組織と計算制度～

現代経営においては、経営管理組織と計算制度(企業会計制度)との様々な結合によって、適切な事業の管理が追求されている。セグメント管理会計もまた、こうした組織と制度の結合によって成立している。

ところで、近代的な経営成立の当初、経営管理組織と計算制度は相互に独立的な制度として成立したものであった。そして、経営管理組織と計算制度は相互の結び付きなしに発展してきたのである。しかしながら、近代経営の発展とともに組織はこれまでの純粋な職務分担関係だけの一つの存在から脱却し、今や計数目標を基礎にした組織管理に変容してきている。これに対して計算制度も経営管理組織の新しい展開から影響を受け、これまでの財務会計的な性格のものから、内部経営管理目的のための計算制度へと変

容してきている。それは、端的には組織を基礎とした今日の管理計算制度の形成に他ならない。現在においては「計数目標を基礎とした組織管理」と「組織を基礎とした管理計算制度」が相互交渉しあいながら、経営管理のダイナミズムを支えていると言えよう。

われわれは既に、拙稿「現代経営におけるセグメント会計の形成基盤とその適用ーセグメント(事業区分)会計をめぐる概念とセグメント別管理表を中心にしてー」(『産業経理』第51巻第1号、1991年4月、118～133頁)において、セグメント会計が2つの志向要請に基づいて成立してきたことを指摘した。これら2つの要請とは即ち社会的要請による財務会計的要請と内部管理要請による管理会計的要請である。この両者について、セグメント会計を各々孤立的に研究することがこれまでなされてきているが、われわれはこの両者は決して切り離して考察すべき問題ではなく、内的な結合性をもって位置づけら

\* 東京情報大学助手

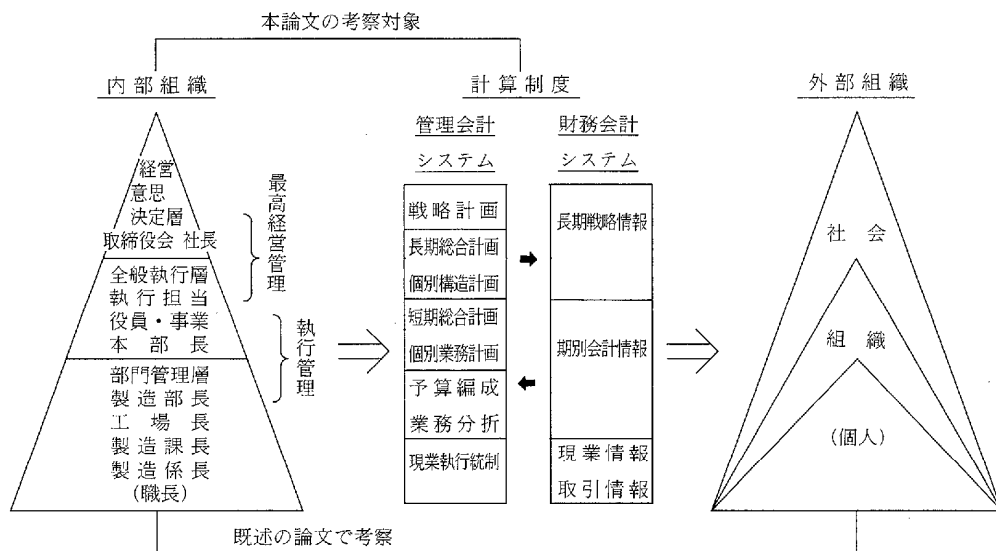
れねばならないと考える。そしてさらに、この両者を結合するキーワードとして考えねばならないものとして、経営管理組織と計算制度があることを指摘しておきたい。

このうち一方の支柱であるセグメント管理会計における経営管理組織については、拙稿「セグメント管理会計における経営管理組織～今一つの支柱である計算制度との関係について」<sup>1)</sup>において既に関説している。そこで本稿では、もう一方の支柱であるセグメント管理会計における計算制度について、上記論文との関連において論じていくことにする。

## 1. 階層的経営管理組織に対応する3つの尺度～定性的尺度・価値計数尺度・物量的尺度～

管理会計においてセグメントは、経営管理組織と計算制度との2つの支柱によって支えられている。既述の論文<sup>2)</sup>で関説した経営組織の階層的・水平的組織セグメント構造は、当然のことながら企業で展開される経営活動過程において関連の深いものである。この組織セグメントにおける事業活動それ自体を計画し、実施し、統制するにあたって、最も重要な制度がここで取り上げる管理計算制度に他ならない。

既述の論文でも示した経営管理組織と計算制度の関係を再編成し、両者の関係を図示するならば、次の通りになる。

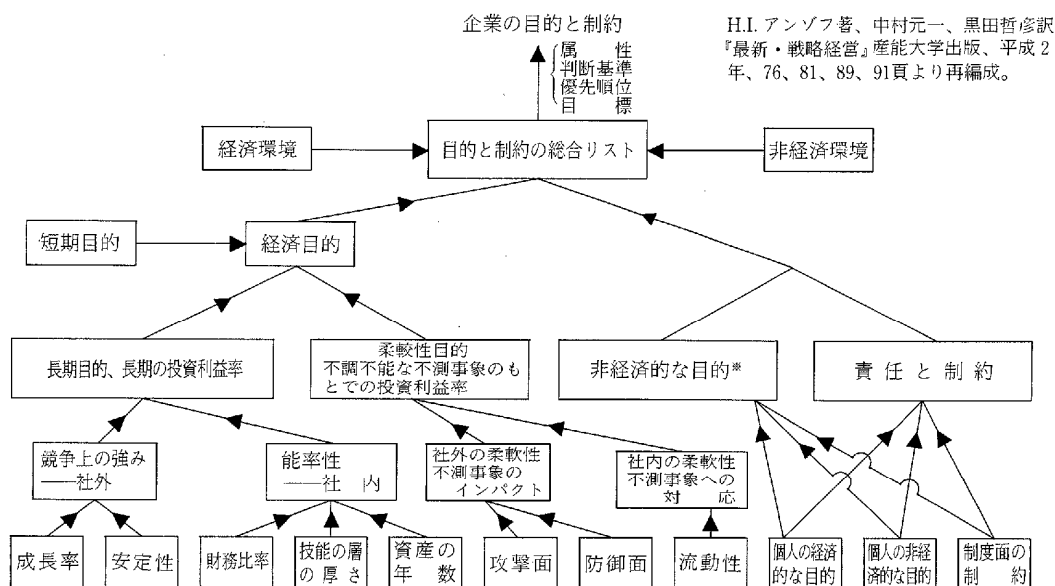


図表1 管理会計・財務会計システムと内部・外部組織との関係

この図1においても理解されるように、組織セグメントの階層は上位の経営意思決定層から、全般執行層、そして下位の部門管理層にまで連鎖している。より具体的には、経営意思決定層としての取締役会・社長、全般執行層としての執行担当役員・事業本部長、部門管理層としての製造

部長、工場長、製造課長、製造係長（職長）などが考えられる。

以前の論文においては、セグメントの形成基盤および経営管理組織に焦点をあてて考察してきたが、本論文では、上記の一連の経営管理階層における組織と管理計算制度の関係、特に各階



図表2 企業目的のハイラルキー(階層構造)

層の権限と管理指標の関係に注目して、まとめていきたい。

そこでまず会社全般の経営意思決定が、全体としていかなる形で明示され、階層的に浸透していくかを考えてみたい。

一般に現代経営における第1次的な総合経営目標は、

- a) 経済的目標
- b) 社会的目標

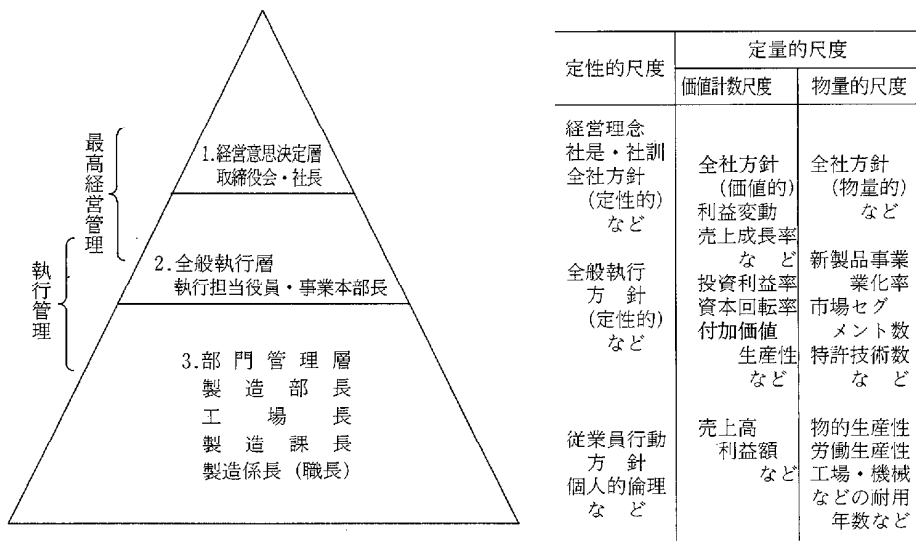
の2つに分けられる。アンゾフによれば「経営は、全ての経営資源の転換過程の効率を最適化することを狙いとした“経済的目標”と、経営の参画者達の個人的な目標の相互作用の結果としての“社会的目標”すなわち“非経済的目標”との、両方の目標を持つ」と述べられている。

同じくアンゾフの『企業戦略論』では、企業の

目的はただ一つではなく複数であり、多元的なものとなっていることが述べられている。また最近の著作においても、多元的な企業の目的に関して、図2に示すような体系が例示されている<sup>3)</sup>。

このように経営目的が、組織階層的に構成される形になっているわけである。本論文の研究対象である管理会計における組織セグメン化と管理計算制度の関係は、まさにこのような目的の階層性により発しているとも言えよう。

アンゾフにおけるこうした企業目的のハイラルキー(階層構造)を、われわれが提示した論文「セグメント管理会計における経営管理組織～今一つの支柱である計算制度との関係について」(『産業経理』第51巻第3号、1991年10月掲載)と関連させて計算制度を考えてみると、図3のように示されるであろう。



図表3 階層的経営管理組織と定性的尺度・価値計数尺度・物量的尺度

この図において、組織階層は大きく3階層、即ち経営意思決定層、全般執行層、部門管理層に分けて考えている。そしてさらに、この階層区分に対応する全般的な経営活動過程を示す尺度が示されている。そこにわれわれは3つの尺度、即ち定性的尺度、価値計数尺度、および物量的尺度の3つの設定することにする。

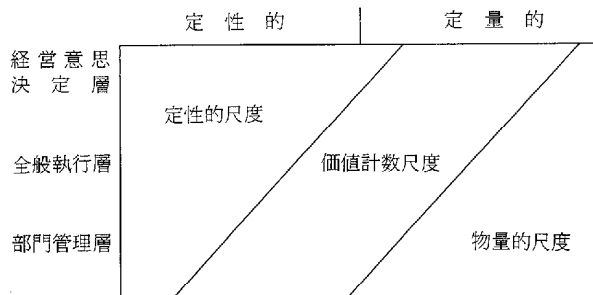
本論文はセグメント管理会計の視点からの研究であるので、当然のことながらこのうち価値計数尺度の考察に焦点があてられる。しかしながら、この3つの尺度はそれぞれ孤立的、独立的に存在するものではなく、相互に補完・媒介されながら全体経営活動を測定する尺度として利

用されてこそ有効な結果がえられる。

このような観点からわれわれは、この三者の関係を示すことから研究を開始し、最後に経営管理組織と価値計算制度との融合の問題に到達したい。そこでわれわれは、アンゾフにおける階層性を考慮しながら、階層的経営組織に対応した定性的尺度、価値計数尺度、物量的尺度の3つの計数指標の関連を示せば、図4の通りになる。

## 2. 価値計数尺度について

なおここで、特に価値計数尺度である収益性の概念について明確に示しておきたい。



図表4 全体経営活動における尺度区分

ドイツ経営経済学を代表するグーテンベルクは、収益性の概念について次のように述べている<sup>4)</sup>。

収益性 (Rentabilität) とは成果と企業資本との比率のことであり、価値的な収益とそれを得るために投下された資本の比率である。そして成果 (Erfolg) は価値的な収益と費用との差であり、関連づける対象によって、期間成果、部門成果、単位成果などが考えられる。さらに成果を計算するための控除項目となる費用 (Aufwendungen) には、経営の給付生産や給付販売に直接費用やこれに直接関連しない資産の贈入などの経営外費用がある。また収益 (Ertrag) はこの場合物量的経営給付ではなく、価値的経営給付を意味し、従って貨幣額で表示されることになる。そして収益は費用と類似した形式で、経営収益および経営外収益から構成されている。

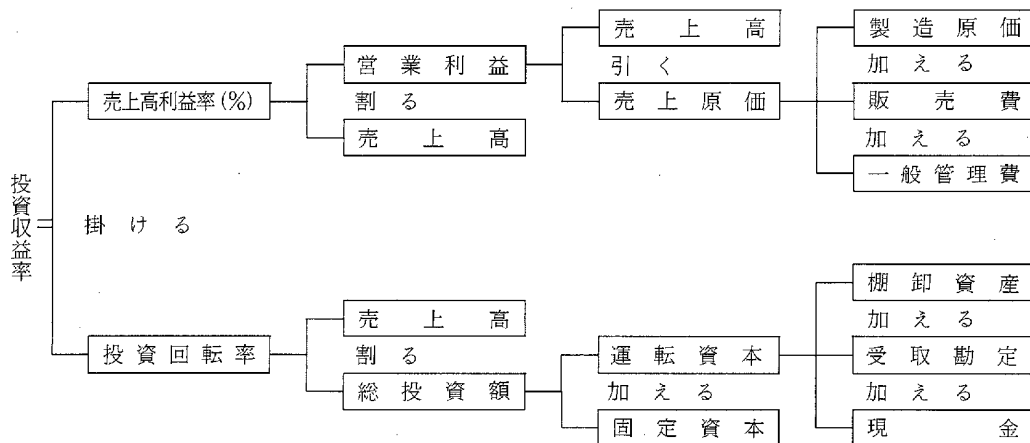
収益性概念には資本収益性や売上収益性などがあり、前者は期間成果と期間内平均資本との比率であり、後者は期間成果と期間売上の比率である。ところで資本収益性を算定する場合、分母に用いられる期間内平均資本には、名目自己資本、貸借対照表上の総資本、経営必要資本など種々のものが考えられる。例えば分母に総資本を用いた場合、これは総資本収益性となり、これに対応して分子も全体としての成果が用いられることになり、他人資本に対する支払利子などの項目も計上されることになる。さらに資本収益性については、資本回転率を媒介項として売

上収益性に対応することになる。

ところで、価値計数尺度、特に資本利益率等式を用いた管理システムには、有名なデュボン社 (E.I. du Pont de Nemours and Company) のROI管理制度がある。そして、近代的事業管理制度は、デュボン社によって確立された投資利益率に基づいた事業管理システムで代表されると言っても過言ではない。特に、わが国における事業部制はこの制度に近似した管理制度として、大きな影響を受けているといえよう。同社の場合、あまりに集権的な組織から脱皮する必要から投資利益率に基づく分権的管理が採用され、実際に投下された資本と利益の関係を重要としたこの制度が採用されたのである<sup>5)</sup>。

同社における投資利益率は、売上高利益率と資本回転率に分解して考慮されている。端的には、「投資利益率＝売上高利益率×資本回転率」で示されるデュボン公式によって分析されるのである。さらに、分解されたこれら二つの指標は、図5に示されるようなフォーミュラー・チャートに基づいて価値計数的な構成要素に分解され、チャートシステムとして知られる管理制度に利用される。

同社における事例は、利益および投資利益率といった価値計数尺度による管理手法として、これまで様々に論じられている。このシステムの基礎となるデータは、会計システムから得られたものであり、どちらかと言えば静態的なも



図表5 価値計数的な構成要素

のである。そこで、こうした数値を加工し動的に活用しよう<sup>6)</sup>とするものが、同社のチャートシステムの狙いであった。

価値計数的な指標に分解することによって、同社では経営管理活動が収益性の向上に対してどの程度貢献しているのか、把握することを追求した。そして、計算された構成要素自体の改善を図るとともに、動的概念としての投資利益率法を把握することが考えられる。静態的に投資利益率を考える場合に指摘される問題は、伝統的な歴史的な原価を中心とする企業会計に依拠していることによって生じるものである。動的に投資利益率を捉える場合、投資利益率を中心とした諸指標は四半期別に検討され、経営管理者はその絶対額ばかりでなく、その推移についても評価される。つまり、計画・実行・調整という一連の過程の中で把握されることになる。こうした評価法において注目すべきことは、情報が投資利益率という目標を中心に集められている点ではなく、貸借対照表、損益計算書上の各要素について詳細な情報を提供する点である。そして、一連の動的過程としての投資利益率システムは、他のシステムとともに運用されることによって、より有効に作用すると思われる。

しかしながら、こうした価値計数尺度による管理の場合に問題となるのは、下位の組織レベルにおいて上位の組織レベルで分析、決定された結果が活用されるかどうかである。これについては後に生産性との関係で論じることになるが、先に示した図4からも理解されるように、部門管理層などにおいては物量的指標が価値計数指標とともに重要となり、管理指標として注目されることになるのである。

### 3. 経営意思決定層における計算視点(計算制度)

次に経営管理組織の階層に沿って、その主要権限と計算制度に関連する管理指標について論じていくことにする。まず初めに、最高経営管理を担当する経営意思決定層について考察する。

企業における最高位である受託管理階層は、企業の財産、事業、および諸業務の運営管理に関する全社的責任を遂行するに当たって、指導的な役割を果たしている。この階層における基本的なコンセプトは「全社的な事業管理思考」である。企業の最高管理層である受託管理層、つまり取締役会や社長は、こうした目的の全てについて注意を払わねばならないわけであるが、管理能力の限界から、上位の総合的な目的に焦点をあわせ、これを実現するための下位の目的については、下位の組織セグメントの管理者にこれを委ねることになる。この思考は、経営の展開する事業活動をいかに効率的に価値計数的に管理し、経営目的に有効に貢献するかを考究するものである。

経営意思決定層の基本的職務は、経営理念の明示、会社役員の選任、会社基本規定の制定、長期戦略目的の設定などである。

ここで経営理念とは、未来志向的な構想、世界観、視点、ビジョン、メンタリティーなどと呼ばれ、様々な内容を含むものである。栗山教授は経営理念に関する代表的な見解として次の3つを挙げている<sup>7)</sup>。

- (1) 経営者が企業という組織体を経営するの  
際して抱く価値、精神的態度、信念、信  
条、行動基準
- (2) 事業目的を実現するために経営を行う場合  
の、経営としての精神的支柱
- (3) 企業を取り巻く世界における変化に対する  
経営の主観的見方

より具体的には、取締役会が担当する職務としては次のようなものが挙げられる。但しここでは、管理計算制度との関係を考究することから、これに関連する諸項目を示すにとどめることにする。

- (1) 企業の目的、全般的方針、原則、実施方法  
および全般的組織計画の承認
- (2) 資本支出の認可
- (3) 企業資産の取得または処分の許可
- (4) 貸付、投資その他資金計画の承認

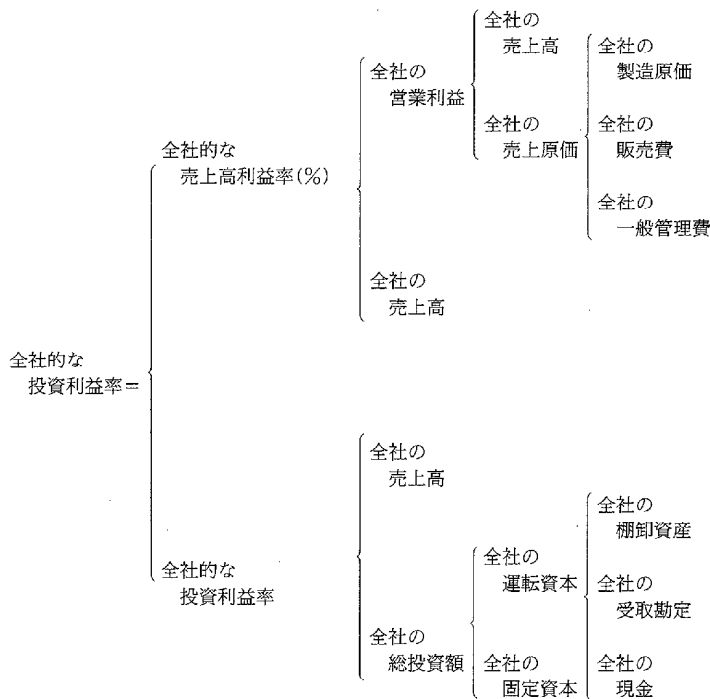
- (5) 配当および内部留保の決定  
 (6) 会社の実施業務および財務事項の統制および監督(主要計画、予算、予測の承認や定期的諸報告の検討など)

こうした経営理念の考え方や取締役会の職務からも理解されるように、経営意思決定層の基本職務には、定性的にしか示されないものが数多く含まれている。従ってこの場合、管理指標に関しては、多くの項目が定性的尺度で示され、定量的尺度、特に価値計数尺度で示すことは難しい。アンゾフによれば、長期的な戦略目的は投資利益率の形で示すことが難しく、むしろ外部的な競争上の強みや内部的な効率性で示されるとしている。ここで外部的な競争力とは、製品ラインの拡大・市場範囲の拡大などの成長と売上の変動・収益の変動などの安定のことであり、内部的な効率性とは、技能の層の厚さや資産の年数などである。

またに価値計数尺度で示されるものとして、アンゾフによれば売上高成長率・利益成長率・市場占有率の増大や売上高利益率・負債比率などがある。そして当然のことながら、価値計数尺度との関係で物量的尺度も管理指標に含められることになる。例えば企業の取得について考えてみると、そこでは生産力、販売力、研究開発力(技術力)、人員などの具体的な人的・物的資産の取得が随伴することになり、物量的尺度が密接に関連してくるのである。

最高経営管理を担当する経営意思決定層は、全体に目を配ることが必要であり、そのために管理計算制度における幾つかの総合的な管理指標を利用することになる。取締役会における主要な管理指標を体系的に示すならば、図6のようになる。

そして図3に示すように、経営意思決定層、より具体的には取締役会・社長の担当職務が、これら管理指標を用いて遂行されることになるので



図表6 経営意思決定層、取締役会における主要管理指標の体系

ある。この場合、経営意思決定層の担当職務が総合的なものであることから、利用される管理指標も、他の管理階層に比べて定性的尺度が多いことが指摘される。また定量的尺度においても、幾つかの指標から総合的に算定された指標が利用されている。

#### 4. 全般執行層における計算視点

経営意思決定層に続いて、次に全般執行層における計算視点について考察していく。端的には、執行担当役員あるいは事業本部長の職務と管理指標の関係を対象としている。

全般執行層を代表する事業本部長は、担当する事業部門が収益性を基礎において効率的に経営され、発展するように配慮する。そしてさらに、企業の全般的な目的および計画の立案においては、社長に助言、勧告、および補佐を行う。

さらに事業本部長は、許可された企業の方針、手続き、実施計画および予算の範囲内において、次のような幾つかの職務を実施している。

- (1) 担当する事業部門が対象とする市場、および業務分野について、長期目的、計画、および実施計画をたて、これらを企業全体の目的、計画、および実施計画と総合するため、

社長と協力する。

- (2) 担当する事業部門の短期および長期目的並びに主要な計画および実施計画を、審査、認可する。
- (3) 担当する事業部門の長期予測、例えば新製品の導入や所要資金量などその投資や収益への影響など、を社長に伝える。
- (4) 全社的な業績評価基準の設定について社長に助言する。

こうした一連の職務を事業本部長が遂行するため、価値計数尺度による管理計算制度が存在しているが、その基本的なコンセプトは価値計量化可能性に求められる。そして価値計数的な経営目的の表示は、一般に収益性原則、特に事業収益性原則として捉えられる。

第2節で示したように、収益性は成果と企業資本の比率、つまり「資本投資と回収収益」の比率で表され、貨幣的な価値で表示された表示された投入と産出の関係である。収益性については、例えば次表に示されるような管理指標が考えられる<sup>8)</sup>。

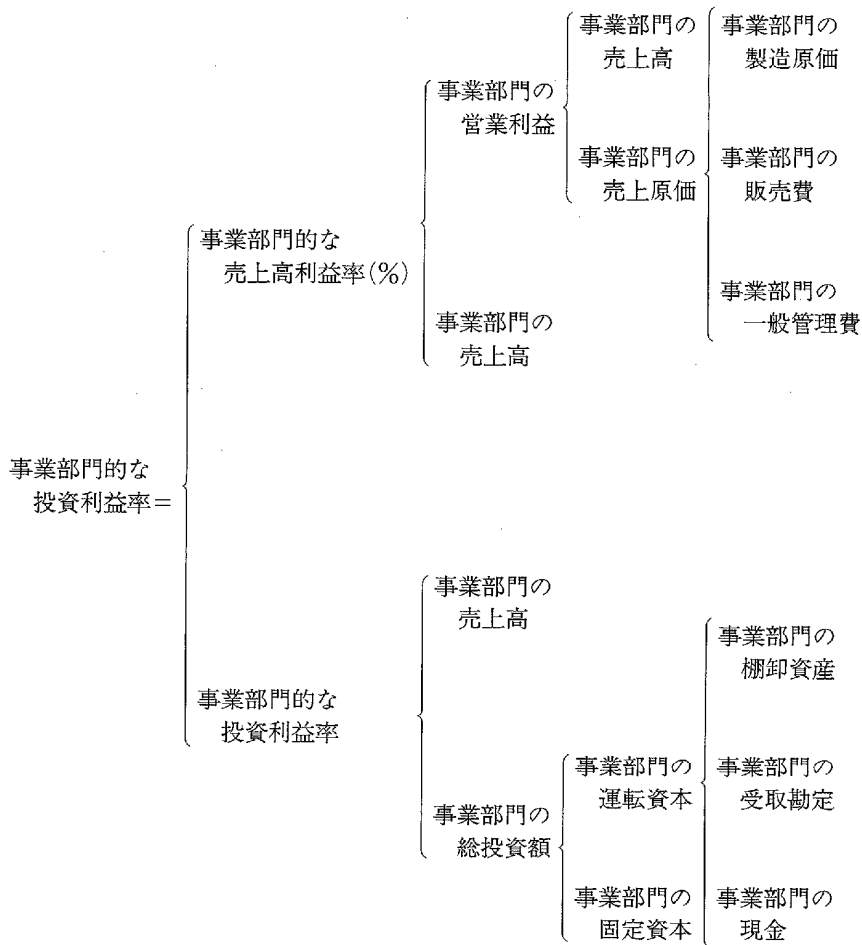
また、事業本部長における主要な管理指標を体系的に示すならば、次のようになる。

(資本投資)：(回収収益)		収益性の内容
総資本	利益	総資本利益率
	付加価値	総資本付加価値率
自己資本	利益	自己資本利益率
(一定の資本投資のもとで)		利益額
(一定の総資本利益率のもとで)		売上高、売上高利益率

栗山盛彦著「経営総論」、放送大学教育振興会、1989年、55頁より引用。

図表7 収益性の管理指標





図表8 全般執行層、事業本部長における主要管理指標の体系

この場合、事業部門は「企業内企業」という言葉にも示されるように、管理指標についても経営意思決定層における指標と類似してくる。しかしながら、管理範囲は事業部門に限られることになる。さらに部門管理層との関係から、経営意思決定層の場合よりも詳細な費目についての管理が行われることになるのである。

## 5. 部門管理層における計算視点

次に部門管理層に関して、その職務と管理指標との関係について述べてみたい。より具体的

には、部門管理層として製造部長、工場長、製造係長(職長)の各レベルにおける経営管理組織と計算制度の関係について、具体的に考えていくことにする。

ところで、第2節で示した収益性に対して、部門管理層などの執行管理においては生産性が重要になってくる。そこで生産性の概念に触れた後、部門管理層の各階層について考察することにした。

先に述べたグーテンベルクは、生産性の概念について次のように述べている<sup>9)</sup>。

生産性 (Produktivität) とは、作り出された給付と費消された給付との比率であり、物量的に測定されるものである。

ここで給付 (Leistung) は、一定時間単位内で実現された作業量のことである。この場合、作業とは、人間の労働であることもあれば、機械の稼働であることもある。給付が人間労働給付と機械設備との結合によって形成される場合、経営の生産性は多種多様な労働給付と機械設備に加えて、材料についても考慮されることになる。こうした生産に必要な財やサービスは生産要素と呼ばれるが、経営の生産性は、  

$$\text{経営の生産性} = \text{要素投入の成果 (物量)} / \text{要素投入量}$$

の式から求められる。しかしながら、要素投入の多様性のためこれを計算上加算した形で求めることは難しい。そのため価値で示した収益性の考え方ではなく、例えば労働生産性や資材投入生産性など部分生産性を求めて活用することになる。このような部分生産性の算定からも類推されるように、生産性概念はより現場に近いレベルで用いられるものと考えられる。

### 5.1 製造部長における計算視点

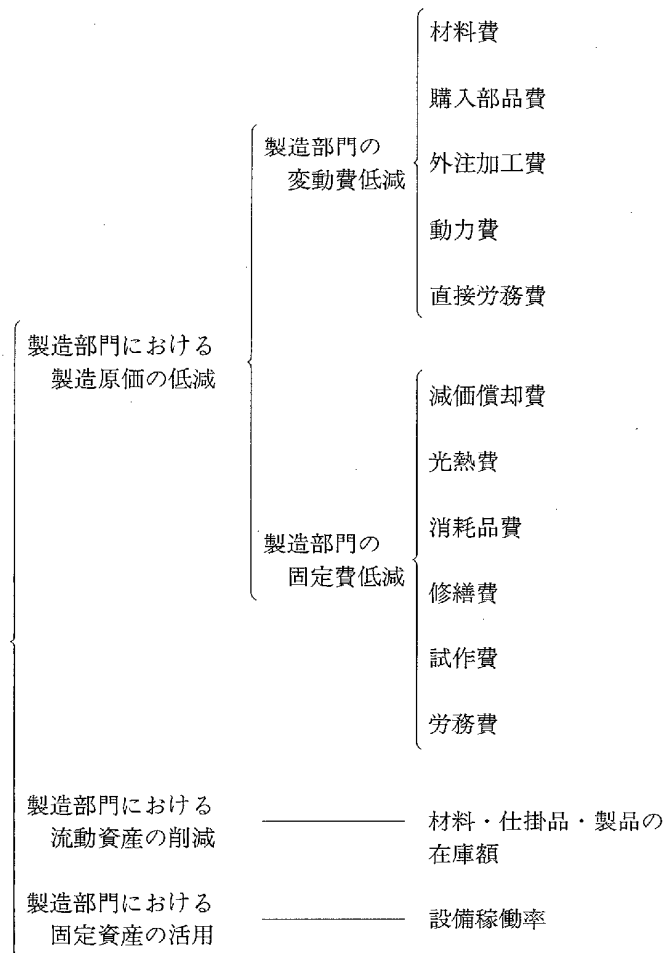
製造部長は事業部門内における製造部を効率的に運営し、収益性を高めるとともに、製造に係る諸事項について、事業部長に助言し、勧告する。そして、製造部長は許認可済みの事業部方針、実施計画および予算の範囲内で、製造に関する職務を実施することになる。

この場合、製造部長は組織セグメントの観点から次のような権限を有することになる。但し、ここでも管理計算制度に関連する項目にとどめ

ることにする。

- (1) 製造の全般的計画を監督し、それが予測された販売上の要請に時期的に合致しているか確認し、生産要素を確保するように努める。
- (2) 製造設備の継続的かつ効果的な操業を確保するような製造予算と製造計画の作成を指揮する。
- (3) 統制・財務部門の全般的手続きに従って、製造原価統制のため、工場における会計手続きの使用を指導する。
- (4) 事業部門の既存製品や将来製品が、時期・量・費用の点で適切に生産されるようにする。
- (5) 全ての工場および製造活動が、効率的に最小の費用で実施されるようにする。
- (6) 製品が販売部門の品質要件に適合するようにする。
- (7) 原材料の必要要件が決定され、在庫が適切な水準に維持されるようにする。
- (8) 製品在庫が、在庫統制方針に従って、量および価値の面で適当なものとなるようにする。
- (9) 建物、設備および機械が、最小の費用で、良好な状態に維持されるようにする。
- (10) 原価引き下げ、品質改善などを実現するため、現行の工程および製造方法を改善するように指揮する。

こうした製造部長の職務と生産性の関係から、製造部長の注目すべき管理指標として、次のような項目を図示することができよう。



図表9 製造部長における主要管理指導の体系

## 5.2 工場長における計算視点

工場長は、工場が最低の費用で効果的に運営されるようにし、工場活動が事業部門の利益に貢献するように製造部長に助言し、勧告する。そして工場長は、工場として許可された方法、手続、実施計画および予算の範囲内で職務を遂行することになる。

その主要な権限としては次のようなものが挙げられる。

(1) 定められた品質の製品が、最低の費用で、

許可された在庫および生産の実施計画に従って製造されるようにする。

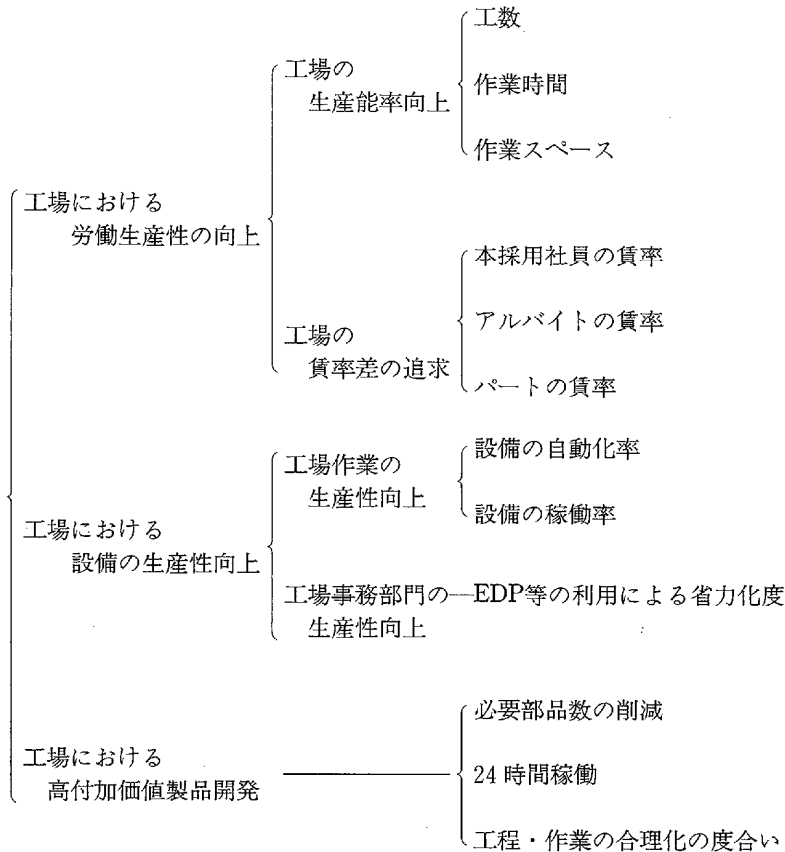
(2) 許可された在庫および生産の実施計画を達成するために、生産日程計画を作成し、その利用を指揮する。

(3) 雇用の安定、機械設備の活用、原価の削減を図り、工場の担当製品の生産割合や在庫水準に関する実施計画の変更を勧告する。

(4) 原価統制のために必要な原価や操業能率などの分析資料の作成を指揮する。

(5) 新製品および改良製品の製造原価、ならび

- に設備改善費用の算出を監督する。      こうした工場長の職務と既述の生産性の関係  
 (6) 製造方法および手続きを絶えず評価し、原      から、工場長の注目すべき管理指標として、次の  
 価削減や製品改良のための細目を検討する。      ような項目を図示することができよう。



図表 10 工場長における主要管理指標の体系

### 5.3 製造課長における計算視点

製造課長あるいは職長は、各製造課に許可された製造方針、手続き、実施計画、予算などの範囲内で、次のような職務を担当する責任および権限を有する。

- (1) 定められた品質の製品が、最低の費用で、課に許可された在庫および生産実施計画に従って製造されるようにする。

- (2) 課に許可された在庫および生産の実施計画を達成するために、細目にわたる生産日程計画の利用を指揮する。  
 (3) 課における雇用の安定、機械設備の活用、原価の削減を図り、工場の担当製品の生産割合や在庫水準に関する実施計画の変更を勧告する。  
 (4) 材料や部品の検収を指揮し、品質や数量上の要件に合致しないものについて、上司に

勧告する。

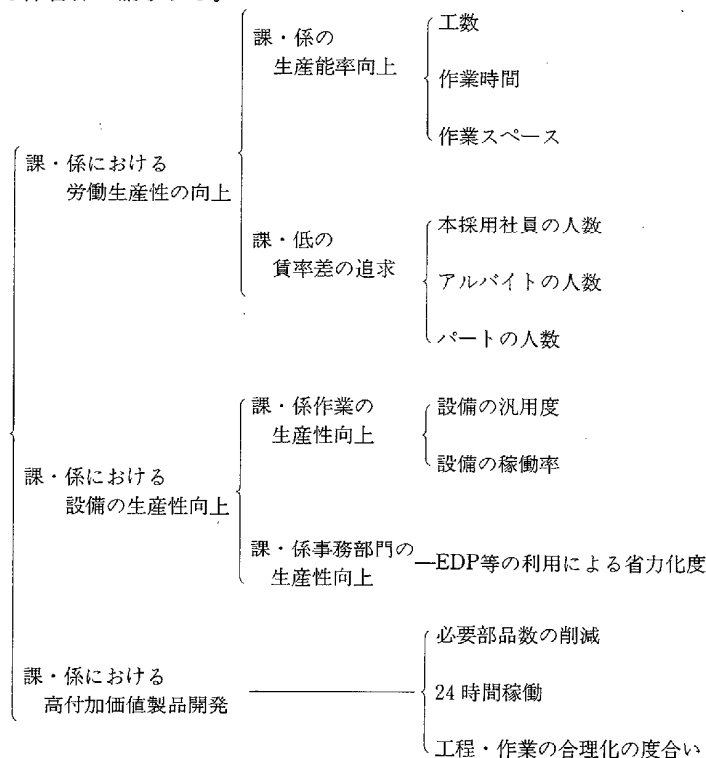
- (5) 原価、経費、操業能率などについて分析し、分析資料を作成し、必要な是正措置を講じる。
- (6) 建物、施設、および設備の改善を勧告する。
- (7) 許可された計画に従って設備や施設を変更する。
- (8) 新製品および改良製品の製造原価、ならびに設備改善費用の算出に協力する。

またこうした製造課長の職務との関係で、職長あるいは製造係長の職務には以下のようなものが含まれることになる。

- (1) 自己の監督下にある各シフトや各組の間の生産の流れを調整する。
- (2) 係内の製品の製造計画を作成する。
- (3) 係内の製造計画を実施するために、必要材料や部品を保管係に請求する。

- (4) 係の機械および設備が、適切に設置され、保全されるように努める。
- (5) 係内の原価、経費、操業能率などを分析し、分析資料の作成し、必要な是正措置を講じる。
- (6) 製造課長に対して、能率、品質、経済性の向上のための改善案を提案する。
- (7) 新製品および改良製品のために、係内で用いる特定の設備や施設の決定に協力する。
- (8) 技術者の助言と協力のもとで、係内の製造方法や工程を評価し、改善を行う。
- (9) 係の製造原価算定を支援する。
- (10) 係内における所定の棚卸しを実施する。

こうした製造課長や職長の職務と既述の生産性の関係から、製造課長や職長が注目すべき管理指標として、次のような項目を図示することができよう。



図表 11 製造課長における主要管理指標の体系

## おわりに

セグメント会計における2つの柱である経営管理組織と計算制度のうち、本論文では後者の計算制度を中心に考察してきた。

経営管理組織の階層、端的には、経営意思決定層、全般執行層、部門管理層の各階層において、重視される管理指標や尺度は異なっている。本論文では、定性的尺度、価値計数尺度、物量的尺度の3つを提示し、階層が下がっていくにつれて、定性的尺度から物量的尺度へと重点が移行していくことを示した。また、各階層における職務と管理指標の体系についても、具体的に論じた。

管理指標においては、経営管理組織との関係で、上位レベルに適する収益性と下位レベルに適する生産性が存在するが、セグメント管理会計においては、前者ばかりではなく後者も重要である。従って、これからの研究課題として、生産性に関連する管理指標について、さらに具体的に考察していく必要があると思われる。また、具体的な権限と管理指標との関係についても、詳細に検討していく必要があると考えている。

## 注

- 1) 拙稿「セグメント管理会計における経営管理組織～今一つの支柱である計算制度との関係について」『産業経理』第51巻第3号、1991年10月、123～133頁。
- 2) 同上。
- 3) H.I.アンゾフ著、中村元一、黒田哲彦訳『最新・戦略経営』、産能大学出版部、平成2年、66～99頁。
- 4) E.グーテンベルク著、池内信弘訳『グーテンベルク経営経済学入門』、千倉書房、昭和34年、33～39頁。
- 5) こうしたデュボン社における重点の変化については以下の論文を参照されたい。拙稿「セグメント情報におけるセグメントの変遷と経営戦略の関係について～デュボン社の事例研究を中心にして」『三田商学研究』第34巻第6号、1992年2月、61～79頁。
- 6) 藤森三男稿「デュボンシステムの再検討 投資利回概念と経営分析」『三田商学研究』第22巻第2号、1979年6月、71～88頁。
- 7) 栗山盛彦著『経営総論』、放送大学教育振興会、1988年、51～53頁。
- 8) 同上、55頁。
- 9) E.グーテンベルク前掲著、26～30頁。

## 参考文献

- H.I.アンゾフ著、広田寿亮訳『企業戦略論』、産能大学出版部、1986年。
- H.I.アンゾフ著、中村元一訳『戦略計画論』、産能大学出版部、1980年。
- 澤田善次郎著『目で見て進める「工場管理」実践生産管理論』、日刊工業新聞社、1989年。